



## **ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

LA METODOLOGÍA DE LOS SIETE PASOS PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES  
DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS EN UNA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO

Tesis para optar al grado de **MAESTRO** en:

**Dirección de Operaciones y Cadena de  
Abastecimiento**

**Autora:**

Br. Huaman Leon Bertha Juliana

**Asesora:**

Mg. La Rosa González Otoyá Ana Teresa

Trujillo – Perú

2019

## RESUMEN

En el presente trabajo se ha aplicado la metodología de los Siete Pasos en el área de Procesos de Negocio de una universidad, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en la Gestión de la Atención de solicitudes de documentación de procesos.

Con el desarrollo de esta investigación se ha logrado analizar la data histórica en los meses de octubre 2017 a marzo 2018 y se identificó que el tiempo promedio que toma la atención de solicitudes de documentación de procesos es de 62, 43, 48 y 51 días hábiles para la atención de reglamentos, políticas, procedimientos y manuales respectivamente; se identificó un porcentaje total de cumplimiento del proceso de 47% versus la meta establecida por el área de Procesos que es de 80% de cumplimiento. Asimismo, se identificó un nivel de automatización de la Gestión de atención de solicitudes del 0%, un 75% relacionado al uso de herramientas de soporte tecnológico (Excel, Word, correo electrónico) y un 25% de actividades manuales. Finalmente, se identificó que el costo de impresión y envío de documentación de procesos asciende a S/. 1021.50.

Al aplicar la metodología de los Siete Pasos se identificaron todas las oportunidades de mejora, en donde se propone el rediseño del proceso y la implementación de una plataforma online para la atención de las solicitudes de documentación. Este rediseño e implementación de plataforma permitió reducir los tiempos promedio de atención a 47 días hábiles para reglamentos, 39 días hábiles para políticas, 43 días hábiles para procedimientos y 22 días hábiles para manuales; frente a 62 días hábiles para reglamentos, 43 días hábiles para políticas, 48 días hábiles para procedimientos y 51 días hábiles para manuales que fueron identificados en el diagnóstico inicial. Asimismo, se logró un aumento en el cumplimiento total del proceso de 47% a 62%. Finalmente, se logró eliminar los costos asociados a impresión y envío de documentos.

## ABSTRAC

In this work, the Seven Steps methodology has been applied in the Business Processes area of a university, in order to identify opportunities for improvement in the Management of Attention of process documentation requests.

With the development of this research, it has been possible to analyze the historical information in the months of October 2017 to March 2018 and the average time that takes the attention of the requests for documentation of processes of 62, 43, 48 and 51 days was identified. Skilled for the attention of procedures, policies, procedures and manuals respectively; a total percentage of process compliance of 47% was identified versus the goal set by the Processes area that is 80% compliance. Likewise, a level of automation of the Management of requests attention of 0%, 75% related to the use of technological support tools (Excel, Word, email) and 25% of manual activities were identified. Finally, the cost of printing was identified and the sending of process documentation amounts to S / . 1021.50.

When applying the Seven Steps identification methodology, all improvement opportunities are proposed, where the redesign of the process and the implementation of an online platform for the attention of documentation requests are proposed. This redesign and implementation of the adaptation platform reduces the average service time to 47 business days for regulations, 39 business days for policies, 43 business days for procedures and 22 business days for manuals; versus 62 business days for protocols, 43 business days for policies, 48 business days for procedures and 51 business days for manuals that were identified in the initial diagnosis. Likewise, an increase in total process compliance was achieved from 47% to 62%. Finally, the costs associated with printing and sending documents are eliminated.

## ÍNDICE

CARÁTULA	
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
RESUMEN	
ABSTRAC	
I. INTRODUCCIÓN	11
I.1 Realidad Problemática:	12
I.2 Pregunta de la investigación	15
I.3 Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos:	15
I.4 Justificación de la investigación	16
I.5 Alcance de la investigación	16
II. MARCO TEÓRICO	17
II.1 Antecedentes de la investigación	17
• A nivel Local	17
• Nacional	18
• Internacional	19
II. 2 Bases Teóricas	21
A. Gestión de procesos	21
A.1 Gestión de procesos	21
A.2 Proceso	23
A.3 Gestión documental de procesos	26
B. Metodología de los Siete Pasos	32
B.1 Metodología de los Siete Pasos	32
II.3 Marco conceptual (definición de términos)	41
III. HIPÓTESIS	43
III.1 Declaración de hipótesis	43
III.2 Operacionalización de variables	43
III.3 Propuesta de solución	43
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODO Y ANÁLISIS	44
A. Tipo de investigación	44
B. Diseño de investigación	44

C. Unidad de análisis: .....	44
D. Población:.....	45
E. Muestra:.....	45
F. Técnicas:.....	45
G. Análisis e interpretación de la información .....	45
V. RESULTADOS .....	46
RESULTADO 1 DEL OBJETIVO 1 .....	46
5.1 Diagnóstico del proceso de Gestión de Atención de solicitudes de documentación de procesos:.....	46
5.2 Diagrama AS IS .....	51
RESULTADO 2 DEL OBJETIVO 2 .....	53
5.3 Propuesta con aplicación de metodología escogida.....	53
5.3.1 Paso 01 - Seleccionar el problema: .....	53
5.3.2 Paso Número 02 – Comprender el problema y decidir la meta: .....	57
5.3.3 Paso Número 03 – Elaborar el cronograma de desarrollo:.....	58
5.3.4 Paso Número 04 – Analizar las causas del problema. ....	60
RESULTADO 3 DEL OBJETIVO 3 .....	64
5.3.5 Paso Número 05 – Proponer, seleccionar y programar soluciones .....	64
5.3.6 Paso Número 06 – Implementar y verificar resultados .....	70
5.1.1 Paso Número 07 – Normalizar y establecer un control .....	77
RESULTADO 4 DEL OBJETIVO 4 .....	78
VI. DISCUSIÓN .....	82
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES .....	87

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 01. Límites, elementos y factores de un proceso .....	25
Cuadro 02: Operacionalización de variables .....	42
Cuadro 03. Cuadro de ponderación sobre causas identificadas.....	49
Cuadro 04. Tiempo promedio de atención de solicitud según tipo de documento.....	53
Cuadro 05. Porcentaje de cumplimiento de meta establecida.....	54
Cuadro 06. Porcentaje de actividades automatizadas dentro de la gestión de la atención de solicitudes de procesos .....	54
Cuadro 07. Costos por impresión y envío de documentación de procesos.....	55
Cuadro 08. Tiempo promedio de atención de solicitud según tipo de documento.....	56
Cuadro 09. Meta de cumplimiento de atención de solicitudes de documentación de procesos.....	57
Cuadro 10. Identificación de posibles causas del problema .....	59
Cuadro 11. Análisis de criticidad de causa raíz .....	61
Cuadro 12. Clasificación de la causa raíz .....	62
Cuadro 13. Alternativas de solución para las causas raíz principales .....	63
Cuadro 14. Análisis de alternativas de solución .....	64
Cuadro 15. Costos relacionados a la implementación de de plataforma online .....	67
Cuadro 16. Tiempo promedio de atención según tipo de documento – Verificación .....	74
Cuadro 17. Meta de cumplimiento de atención de solicitudes de documentación de procesos – Verificación .....	74
Cuadro 18. Porcentaje de actividades automatizadas dentro de la gestión de la atención de solicitudes de procesos.....	75
Cuadro 19. Prueba de hipótesis de la aplicación de la metodología de los Siete Pasos en la mejora del ciclo total de atención de una solicitud de documentación de procesos .....	77

Cuadro 20. Prueba de hipótesis de la aplicación de la metodología de los Siete Pasos en la mejora del porcentaje de automatización del proceso de atención de solicitudes de documentación .....	78
Cuadro 21. Prueba de hipótesis de la aplicación de la metodología de los Siete Pasos en la mejora de los costos por impresiones y envíos de documentación de procesos .....	79
Cuadro 22. Resumen comparativo de índices antes y después de la Mejora .....	80

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 01. Diagrama de Causa – Efecto sobre deficiencias en la atención de solicitudes de documentación .....	46
Diagrama 02. Diagrama 02. Diagrama de flujo del proceso de Gestión de atención de solicitudes de documentación de procesos – AS IS.....	51
Diagrama 03. Diagrama de Gantt- Mejora del proceso de Gestión de atención de solicitudes de documentación de procesos.....	58
Diagrama 04. Diagrama causa – efecto para identificar causas raíz.....	60
Diagrama 05. Diagrama de Pareto .....	62
Diagrama 06. Diagrama del proceso de Gestión de atención de solicitudes de documentación de procesos – TO BE .....	65
Diagrama 07. Diagrama de Gantt para implementación de Plataforma online.....	68

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 01. Relación entre sistema y procesos .....	22
Ilustración 02. Ejemplo de diagrama de bloques del proceso de comunicación en cascada .....	27
Ilustración 03. Representación del ciclo de mejora de los Siete Pasos .....	31
Ilustración 04. Caracterización del proceso de Gestión de atención De solicitudes de documentación de procesos .....	52
Ilustración 05. Vista de pantalla de inicio de plataforma “Mis Procesos” .....	69
Ilustración 06. Vista de pantalla de búsqueda de documentos en plataforma “Mis Procesos” .....	70
Ilustración 07. Vista de registro de solicitudes en plataforma “Mis Procesos” .....	70
Ilustración 08. Vista de pantalla de evaluación y asignación de documento en plataforma “Mis Procesos” ... ..	71
Ilustración 09. Vista de pantalla de formulario de revisión de documentos en plataforma “Mis Procesos” .....	72
Ilustración 10. Vista de pantalla de notificación de aprobación de documentos en plataforma “Mis Procesos” .....	72
Ilustración 11. Vista de pantalla formulario para la publicación de documentos en plataforma “Mis Procesos” .....	73



## **NOTA DE ACCESO**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales**

## LISTA DE REFERENCIAS

### Libros

1. Albino, M. (2011). *Gestão de Processos Productivos*. Brasil: Instituto federal de educação, ciência e tecnologia – Paraná.
2. Arbaiza, L. (2014). *Como elaborar una tesis de grado*. Perú: Universidad ESAN.
3. Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Editorial Pearson Educación.
4. Bonilla, E., Díaz B., Kleeberg, F., Noriega, M. (2012). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Perú: Fondo editorial Universidad de Lima.
5. Brand, W. (2017). *Business Process Management For Dummies*. New Jersey: IBM Limited Edition.
6. Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos, valorando la práctica*. Chile: Editorial Evolución S.A.
7. Contreras, F., Olaya, J., Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Perú: Oscar Retamozo Ramos.
8. Domittner, B., Kernstock, E., Nowak, P. (2013). *Quality Management*. Vienna: Bundesinstitut fur Qualitat im Gesundheitswesen.
9. Fontalvo, T., Vergara J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios*. Madrid: Editorial Eumed.
10. Goncalves, Fabiano (2015). *Gestão de Processos*. Brasil: Seses Estácio.
11. Lara, E. (2011). *Fundamentos de la investigación. Un enfoque por competencias*. México: Alfaomega Grupo Editor.
12. Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
13. Radnor, Z. (2010). *Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services*. Inglaterra: University of Warwick.
14. Hernandez-Sampieri, R., Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
15. Tregear, R., Jesus L., Macieira, A. (2010). *Estabelecendo o escritório de processos*. Brasil: Elo Group.

### Tesis

1. Alcántara, C., Díaz, J. (2017). *Propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All Inclusive Hotels & Resorts para mejorar la satisfacción al cliente*. Universidad Privada del Norte, Perú.
2. Chalco, S. (2015). *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa Inversiones múltiples Camelot S.R.L.* Universidad Ricardo Palma, Perú.
3. Chávez, J. (2015). *Propuesta para reducir el número de mantenimientos correctivos y mejorar los procesos de servicios de una empresa del norte del país, 2015*. Universidad Privada del Norte, Perú.
4. Díaz, C. (2018) *Enfoque basado en procesos para mejorar la logística de entrada de una empresa de servicios de salud. Trujillo, 2018*. Universidad Privada del Norte, Perú.
5. Font, O. (2013). *Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba: Facultad de Ciencias de la Información y de la Educación*. Universidad de Granada, España.
6. Huamanchumo, F. (2019). *Modelo de Gestión de Procesos para la mejora de la Calidad del Servicio Administrativo en la Universidad Nacional de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
7. Jaque, J., Huamán, L. *Rediseño de Proceso Aplicado a la Gestión de Cambio de Datos de Una Empresa Financiera de Lima Metropolitana*. Universidad Privada del Norte, Perú.
8. Pantoja, O. (2012). *Identificação e Modelação dos Processos na Empresa Leilocar*. Universidade do Porto, Portugal.
9. Rodrigues, C. (2010). *ProMeProS: Um processo de melhoria de processos de software*. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
10. Sujova, A., Marcinekova, K. (2014). *Modern Methods of Process Management Used in Slovak Enterprises*. Science Direct, Eslovaquia.

#### **Textos electrónicos:**

1. Aenor Revista (2017). España, en el top mundial de certificaciones ISO. [En línea] Recuperado el 15 de enero del 2019, de: <https://revista.aenor.com/342/espana-en-el-top-ten-mundial-de-las-certificaciones-iso.html>
2. Alvarez, E. (2013). *Siete pasos para la mejora continua*. [En línea] Recuperado el 30 de julio del 2019, de: <https://www.gestiopolis.com/7-pasos-mejora-continua/>
3. Gart Capote (2011). *Guia para Formação de Analistas de Processos*. [En línea] Recuperado el 20 de febrero del 2019, de: <http://www.saude.go.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/livro-guia-para-formacao-de-analistas-de-processos.pdf>
4. González, H. (2014). *Gestión de la Calidad de los Servicios*. [En línea] Recuperado el 24 de agosto del 2018, de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2014/04/08/gestion-de-la-calidad-de-los-servicios/>
5. Gonçalves, D. (2014). *Metodologia de mapeamento para gestão de processos*. [En línea] Recuperado el 20 de febrero del 2019, de: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1>
6. Harnessing, I. (2016). *A practical guide to business process improvement*. [En línea] Recuperado el 23 de diciembre del 2018, de: <http://mercatorg.com/business-process-management/wp-content/uploads/2016/05/TMG-Practical-Guide-to-BPI-May-2016-v2.1.pdf>
7. Hintze, A. (2018). *Que hacer para una automatización inteligente*. [En línea] Recuperado el 14 de diciembre del 2019, de: <https://www.forbes.com.mx/que-hacer-para-una-automatizacion-inteligente/>
8. Medeiros, R. (2012). *Gestão de processos*. [En línea] Recuperado el 14 de agosto del 2019, de: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-processos>
9. Nóbile (2018). *O que é Gerenciamento de Processos de Negócio: entenda como os processos podem afetar a sua organização*. [En línea] Recuperado el 31 de enero del 2019, de:

<https://www.euax.com.br/2018/09/gerenciamento-de-processos-de-negocio/>

10. Organización Internacional de Normalización. (2015), *Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario*. [En línea] Recuperado el 28 de septiembre del 2019, de: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.5.3>
11. Quintero, E. (2017). Documentación de Procesos. [En línea] Recuperado el 09 de enero del 2019, de: <https://www.pol.com.co/documentacion-de-procesos/>
12. Riquelme, M. (2017). *La importancia de la Gestión de la Calidad*. [En línea] Recuperado el 19 de noviembre del 2018, de: <https://www.webyempresas.com/la-importancia-de-la-gestion-de-la-calidad/>
13. Romero, A. (2019). *Digitalización y automatización de los sistemas de gestión*. [En línea] Recuperado el 09 de enero del 2019, de: <https://www.gestiopolis.com/digitalizacion-y-automatizacion-de-los-sistemas-de-gestion/>
14. Santos, J. (2017) ¿Por qué debes documentar los procesos de tu negocio? [En línea] Recuperado el 11 de febrero del 2019, de: <https://www.administracionvirtual.es/documentar-procesos/>
15. Softgrade. (2018). *Automatización de procesos*. [En línea] Recuperado el 18 de septiembre del 2019, de: <https://softgrade.mx/que-es-automatizacion-de-procesos/>
16. Veyrat, P. (2015). *Three suggestions of BPM books that you should read*. [En línea] Recuperado el 22 de diciembre del 2018, de: <https://www.heflo.com/blog/bpm/books-business-process-management/>